
Expressividade Organizacional e *Storytelling*: Contributos para a comunicação organizacional

*Expressiveness and Organizational Storytelling : Contributions to the
organizational communication*

João Simão e Raquel Gorjão



Edição electrónica

URL: <http://journals.openedition.org/cp/886>

DOI: 10.4000/cp.886

ISSN: 2183-2269

Editora

Escola Superior de Comunicação Social

Refêrencia eletrónica

João Simão e Raquel Gorjão, « Expressividade Organizacional e *Storytelling*: Contributos para a comunicação organizacional », *Comunicação Pública* [Online], Vol.9 nº16 | 2014, posto online no dia 15 dezembro 2014, consultado o 02 maio 2019. URL : <http://journals.openedition.org/cp/886> ; DOI : 10.4000/cp.886

Este documento foi criado de forma automática no dia 2 Maio 2019.



Comunicação Pública Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

Expressividade Organizacional e *Storytelling*: Contributos para a comunicação organizacional

*Expressiveness and Organizational Storytelling : Contributions to the
organizational communication*

João Simão e Raquel Gorjão

NOTA DO EDITOR

Recebido: 30 Junho 2014

Aceite para publicação: 17 Novembro 2014

Introdução

Hoje em dia perguntar tornou-se muito mais expressivo, muito mais lisonjeiro para a inteligência de cada um de nós, do que enfrentar a obscuridade das respostas (Steiner, 1992, p. 31.).

- 1 A conjectura contemporânea que pauta a realidade organizacional tem passado pela valorização, cada vez mais acentuada, das competências (tangíveis e intangíveis) num contexto de competitividade, em que se tornam imperativas uma adaptação à envolvente contextual e uma inovação nas diferentes formas de responder às necessidades e aos interesses dos consumidores.
- 2 Torna-se determinante antecipar tendências e agir proactivamente, de forma flexível e inovadora. E, alicerçando a conduta de acção na sua vantagem competitiva, uma organização deve ser capaz de se distinguir numa estrutura de mercado actual, devendo ser percebida como única e inigualável. A existência de um mercado mais individualizado, de relações directas sem intermediação, traz uma comunicação mais direccionada, quer B2B, quer B2C¹ (Alvarez, 2009).

- 3 A crescente complexificação e sofisticação das relações empresa-empresa e empresa-consumidor (Hatch *et al.*, 2001) dificulta a manutenção de uma diferenciação (credível) face a algumas das principais consequências da globalização – por exemplo, a imitação e homogeneização dos produtos ou o aparecimento de novos segmentos de mercado. O objectivo principal deste artigo consiste na apresentação, através de uma revisão bibliográfica, de alguns dos principais conceitos que qualquer profissional de comunicação deve ter em conta na sua organização – ou seja, a noção de expressividade organizacional e a noção de *storytelling*, enquanto dois conceitos-chave para a coerência de uma marca corporativa.

1. Expressividade Organizacional – Qual a sua importância?

A identidade organizacional é vista como um sistema de reivindicações que expressam o que a organização é e representa, encontrando nessas representações o nome da organização, xxx, a declaração da sua missão, valores e símbolos partilhados (Schultz e Maguire, 2013, p. 9)².

- 4 A organização do mercado do mundo actual caracteriza-se por um forte importância das componentes intrínsecas de cada organização ao nível da sua cultura e identificação – são os processos de contínua construção de uma cultura e de uma identidade que fazem a expressividade organizacional. As próprias organizações são complexas, dinâmicas, e definem-se em diferentes graus temporais e espaciais. A sua cultura e a sua identidade surgem como determinantes para o sucesso de qualquer organização que viva neste contexto, sendo que a sua relevância assumiu um crescendo na gestão.
- 5 A expressão da identidade organizacional – que se espelha naquilo que a organização é, no que faz e em como o faz – é uma produção de sentido que define quem a organização é relativamente ao meio do qual faz parte. Esta componente de comparação é bastante importante na criação de um processo identitário único e distinto. As estruturas da cultura estão alicerçadas nas crenças e nos valores organizacionais, no conhecimento explícito e formal do negócio da organização e na visão de futuro – conjunto de componentes que se designa como “identidade organizacional”.
- 6 Ao falarmos de identidade corporativa falamos do conjunto de características interdependentes da organização que lhe atribuem a sua especificidade, estabilidade e coerência. É considerada a autoprojecção da organização, envolvendo o uso de símbolos ou artefactos intangíveis na sua comunicação. Segundo Albert e Whetten (1985), a identidade está alicerçada em três pilares: centralidade, distintividade e permanência. Dita a essência da organização, aquilo que a distingue das restantes, e, sendo estável ao longo do tempo, faz a ligação entre o presente, o passado e o futuro.
- 7 Actualmente, os espaços onde se movem as organizações caracterizam-se pela contínua reinterpretação da realidade e das relações com os seus diferentes públicos. Assim, nos dias de hoje, o comportamento organizacional³, mesmo ao nível das mais normais interações diárias, torna-se mais visível e transparente, o que mostra a clara importância (e permite a obtenção) de uma cultura organizacional⁴ mais coerentemente transmitida e vivida por todos os colaboradores e pelos diferentes públicos. Porém, por vezes é difícil as organizações compreenderem a importância crucial de explicar a convergência dos seus objectivos estratégicos com as suas vivências diárias – e esse é, actualmente, um dos grandes desafios do planeamento estratégico da comunicação da organização.

- 8 A cultura organizacional pode ser o cerne do desenvolvimento de uma vantagem competitiva, quando existe uma coerência entre as práticas da empresa e os seus valores nucleares. São, inclusive, os valores de uma organização que se constituem como base para uma estratégia de comunicação coerente (Greogry e Willis, 2013). Desta forma, o chamado domínio simbólico de uma empresa pode ser balizado pelo conjunto de definições e significados partilhados socialmente, que se expressam por rituais que guiam o comportamento e as expressões simbólicas dos diferentes colaboradores (Schultz, 1991).
- 9 A expressividade organizacional é, actualmente, uma parte essencial no *core business* de qualquer empresa (Schultz *et al.*, 2000). Actualmente as organizações têm competido entre si com base na sua habilidade para expressarem quem são e o que fazem. Podemos apresentar dois importantes aspectos da expressividade ao nível organizacional (Hagen, 2009): a diferenciação da empresa face aos seus concorrentes (busca de uma vantagem competitiva forte) e a criação de *goodwill*⁵ e aceitação social.
- 10 O desenvolvimento da identidade corporativa⁶ enquanto elemento da expressividade organizacional evoluiu de uma simples representação/identificação visual e tangível para uma visão mais complexa, directamente ligada a toda a estratégia organizacional – é, nos dias de hoje, um dos principais factores de criação de vantagens competitivas.
- 11 Uma das principais repercussões desta expressividade organizacional é o facto de a estratégia de uma organização ter impacto sobre todos os *stakeholders*⁷. É por isso importante perceber a dinâmica da organização ao nível da criação da sua marca corporativa e de expressão do seu *self*⁸. Para uma organização criar uma marca corporativa autêntica e diferenciadora, deve construí-la sobre importantes valores, que se traduzem pelos significados simbólicos que a constituem (Schultz e Hatch, 2005). A marca corporativa é, hoje, um símbolo chave na identidade organizacional:
- (...) a identidade de uma organização é contingente, relacional e dinâmica, continuamente formada e reformulada através das interacções em curso, as associações e as conversações. A questão-chave para os gestores que procuram moldar a identidade da sua organização torna-se “Em quê e como nos estamos a tornar?” em vez de ser “Quem somos nós?” (Schultz e Maguire, 2013, p. 9)⁹.
- 12 A identidade organizacional cruza aquilo que é desejado pela empresa e aquilo que é percebido pelos seus *stakeholders*. Uma marca corporativa forte é aquela que consegue que as suas práticas internas, a nível quer tangível quer intangível, sejam apreendidas e aceites enquanto atitudes e comportamentos dos seus *stakeholders* externos – ou seja, a força de uma marca corporativa demonstra-se pela forma como a sua identidade se espelha junto destes. O comportamento que suporta a reputação corporativa deve confluir na identidade da organização.
- 13 Assim, todo os colaboradores devem sentir a mensagem que têm de passar através das suas práticas quotidianas, ou seja, de todo o seu comportamento e não apenas através de motivos e atitudes. Os colaboradores são mais sensíveis quando se trata de reagir negativamente a concepções que percepcionem como incoerentes face à história e à tradição da organização e ao sentimento de comunidade – importância do “quem somos enquanto organização?” (Schultz e Ravasi, 2006).
- 14 Internamente, a marca corporativa cruza aquilo que os colaboradores dizem que são enquanto organização e aquilo que eles realmente acreditam que são. Witting (2006) demonstrou empiricamente que, quanto mais os colaboradores perceberem e percepcionarem os valores centrais da sua organização, mais positiva será a sua atitude face a objectivos a atingir e às práticas organizacionais.

2. Construção de Organizações Expressivas

- 15 Outro aspecto importante é o facto de os símbolos corporativos estarem sujeitos a contínuas interpretações (interna e externamente) e terem fronteiras temporais e espaciais. Parte da sua diversidade constitui-se pela complementaridade das diversas interpretações feitas pela cultura organizacional. E é nesta variedade de opiniões que surgem oportunidades para a empresa melhor comunicar com os seus públicos ou problemas relativos a essa comunicação. Desta forma, a gestão das relações com aqueles é fundamental para a sobrevivência de uma organização (Hagen, 2009).
- 16 Todas as marcas corporativas são expressões simbólicas (Hatch *et al.*, 2001), cuja má construção pode limitar o poder dessas mesmas marcas:

“Aqui, não só é necessário considerar o futuro como incerto, como também considerar o potencial inexplorado do passado para moldar o futuro dentro das limitações do presente.” (Schultz e Hernes, 2013, p. 19)¹⁰.
- 17 As marcas corporativas facilitam o dia-a-dia das organizações, através do aumento da sua visibilidade e reconhecimento, e, conseqüentemente, da sua reputação. Permitem não só informar os públicos da organização como também produzir diferentes e variadas atitudes e comportamentos favoráveis a esta junto dos seus *stakeholders*. Uma marca corporativa depende de alguns factores no seu sentido mais lato, tais como os produtos que são o *core business* da empresa (Schultz *et al.*, 2000), as suas práticas quotidianas laborais ou as suas práticas comunicacionais com os diferentes *stakeholders*.
- 18 Hoje em dia não podemos elaborar uma estratégia de criação (nem de manutenção ou de reforço) de uma marca corporativa sem considerar os seus impactos na reputação da empresa (Almeida, 2005). Toda a argumentação em torno dos desafios e convergências de uma marca corporativa (e da sua reputação) baseia-se fundamentalmente na coerência entre como a organização é realmente e como ela é percebida pelos públicos.
- 19 Uma marca corporativa tem sempre associada a si uma cultura que a orienta e uma responsabilidade moral de ajudar a organização na sua visão e objectivos (Hatch e Schultz, 2010). Assim, permite criar um diálogo intra e interorganizações. A identidade organizacional, enquanto algo central e distintivo para uma organização, consiste num poderoso mecanismo para a tomada de decisões estratégicas por parte dos órgãos decisores. Daí a importância das práticas comunicacionais (internas e externas) junto dos diferentes *stakeholders*, uma vez que os princípios culturais, com conteúdos simbólicos partilhados por cada organização, influenciam a sua percepção daquilo que a esta é.
- 20 Assim, um aspecto bastante importante é o envolvimento de múltiplos *stakeholders* (e o reconhecimento de *gaps* entre diferentes concepções de marcas corporativas distintas) (Hatch *et al.*, 2001). Porém, uma marca corporativa não é estática: vive quer do passado quer do futuro da organização, sendo este factor temporal importante para a sua coerência e para a reciprocidade positiva.
- 21 O factor interno, tal como visto anteriormente, também é importante para a manutenção de uma marca corporativa de sucesso. Muitas organizações esperam que os seus membros interiorizem e repliquem as suas narrativas, tornando-as suas e tornando-se parte integrante da história da vivência da organização. A própria comunicação interna tem uma dimensão intelectual e emocional que não pode nunca ser descurada (Díaz, 2004). A

identidade organizacional refere-se à percepção da comunhão daquilo que a empresa é com aquilo que a empresa faz.

3. Solidez de uma Marca Corporativa

- 22 Estes são, em traços gerais, os três elementos que, quando conjugados perfeitamente, se tornam a base de uma marca corporativa legítima aos olhos dos seus *stakeholders* (Hatch *et al.*, 2001):
- 23 Visão estratégica – ideia basilar e central que orienta as aspirações futuras da empresa;
- 24 Cultura organizacional – valores e crenças internos partilhados pela organização e por todos os seus membros;
- 25 Imagens corporativas – imagens da organização desenvolvidas pelos seus *stakeholders* – ou seja, as impressões que o mundo fora da empresa tem da sua marca corporativa.
- 26 As organizações que têm sucesso em estabelecer a sua marca corporativa com base na convergência destes três elementos estão em melhores condições para consolidar a sua vantagem competitiva em termos de marca corporativa. Uma fraca credibilidade interna origina uma má percepção externa, fragilizando a imagem corporativa da empresa.
- 27 Assim, a criação de uma marca corporativa deve focar-se na ligação destes três elementos, mas o seu impacto acaba por ser muito maior. A marca (particularmente relevante quando assume um papel proeminente na estratégia de negócio adoptada) implica a criação e manutenção de relações mútuas e benéficas entre a empresa e os seus *stakeholders* internos e externos (Schultz e Hatch, 2005).
- 28 Quando uma marca corporativa é bastante visível, e bem percebida exteriormente, o impacto da organização é muito mais notório. Tal acontece quando se elaboram narrativas corporativas bem-sucedidas. Originando uma reputação favorável junto dos *stakeholders*, criam-se as bases para uma vantagem competitiva, além de se propiciar a protecção no caso de crises. A importância de se contar a história advém da capacidade que a organização tem de gerir esta representação perceptual e colectiva que os públicos elaboram relativamente às acções e aos resultados corporativos.
- 29 Actualmente, assiste-se a uma ampliação da importância da reputação organizacional enquanto arma estratégica de elevado valor na relação das organizações com a sociedade, considerada um diferencial competitivo num universo concorrencial e global. Segundo Mendes:

A possibilidade de construção de valor implica a pré-existência de certas condições no presente e no futuro: credibilidade, confiança, legitimidade, reputação, cultura, marca corporativa. (...) A questão do valor da reputação encontra-se implícita nesta cadeia (2013, p. 31).
- 30 Por outro lado, desenvolver e manter a reputação através de um estreitar de laços para a defesa de interesses comuns trará à organização legitimidade de acção, sendo por esta razão importante o impacto que pode ter junto do meio em que se insere.

4. Narrativas Organizacionais - A Importância de se contar a história

Ao incorporar elementos como competências, crenças e valores fundamentais, reflecte-se algo profundo dentro da organização e providencia-se uma simples mas eficaz forma de orientar e conduzir a organização em todas as suas ações (Schultz *et al.*, 2000)¹¹.

- 31 Cada marca corporativa tem uma história própria, e contá-la pode ser importante para a relação empresa-*stakeholders*, pelo potencial comunicativo que as diferentes narrativas organizacionais – o que é importante dizer aos públicos? – podem ter. Ao nível dos *stakeholders* internos, duas dimensões importantes são o aumento da auto-estima e a identificação com a marca corporativa (Lievens *et al.*, 2007), daí que o recurso a narrativas permita também aos diferentes colaboradores construir um significado colectivo de pertença à organização.
- 32 Para Schultz (1991), os diferentes domínios simbólicos das organizações são balizados por rituais onde existem códigos de conduta específicos que prescrevem comportamentos aos membros dessas mesmas organizações. Estes domínios originam constantes transformações nos diferentes papéis sociais atribuídos a uma empresa ou aos seus elementos. Desta forma, podemos também começar por encarar a importância do *storytelling* de cada organização enquanto um meio poderoso para a empresa expressar a sua identidade e influenciar as opiniões face a ela.
- 33 O *storytelling* organizacional permite a expressão de uma visão partilhada do futuro por parte da empresa e dos seus *stakeholders*. Estes tornam-se mais receptivos às mensagens corporativas se entenderem os seus conteúdos como coerentes e atractivos (ligada ao *core business* de cada organização está a necessidade de se expressarem deliberadamente junto dos seus públicos envolventes). Esta transparência de entendimento ao nível das relações com os *stakeholders* só é possível quando compreendemos as suas motivações, as suas crenças e os seus comportamentos – desta forma, as próprias organizações tornam-se actores sociais e promovem a cooperação com os diferentes públicos (Trent, 1998).
- 34 Uma organização expressiva tem um poderoso meio de actuação junto dos *stakeholders*: o uso de narrativas organizacionais (Schultz *et al.*, 2000). Estas, de uma maneira conceptual, são comunicadas como forma de manutenção futura das práticas organizacionais em vigor. As narrativas organizacionais recontam sequências de eventos, simbólicos para a organização (é-lhes dada mais atenção do que a meras enumerações de factos objectivos). Providenciam uma explicação de toda a vida organizacional, sendo por isso importantes na definição (por meio de símbolos) de situações na relação organização-*stakeholders*.
- 35 Schultz *et al.* (2000) indicam quatro passos para a construção de uma narrativa corporativa sustentável:
- 36 Posicionamento:

A formulação de uma estratégia sofisticada concentra-se em ambos os aspectos, bem como na natureza das escolhas que são feitas pela organização. A tomada de decisão sobre o posicionamento estratégico começa frequentemente com o estudo de relatórios de negócio relevantes de *trend-watchers*, seguido por um inventário da *performance* e dos estilos de comunicação da concorrência (pp. 157-181)¹².
- 37 Identidade desejada:

A situação actual e desejada tendo em conta a visibilidade e o conteúdo pode ser descrita através de perguntas aos directores de unidades de negócio para que indiquem situações actuais e desejadas (pp. 157-181.)¹³.

38 **Análise da reputação e tendências de opinião:**

Em desenvolvimentos cruciais do ciclo de vida de uma organização, como quando uma história corporativa sustentada está a ser criada, é necessário executar uma avaliação feita à medida dos resultados específicos da reputação da organização (pp. 157-181.)¹⁴.

39 **Criação e validação da narrativa corporativa:**

O alinhamento de dados internos e externos permitirá a um consultor fazer um primeiro rascunho de uma história corporativa sustentável. Isto pode ser feito apenas por escrever a premissa-base da empresa, baseada na interpretação dos dados recolhidos nos passos 1 (posicionamento), 2 (identidade) e 3 (estudos a longo prazo da opinião pública sobre a empresa e também sobre os seus resultados específicos de reputação) (pp.157-181.)¹⁵.

40 Uma narrativa, enquanto elemento de uma marca corporativa, transporta-nos para cada nova leitura sem nunca deixar desaparecer completamente as leituras anteriores (Hatch e Rubin, 2006). Aborda aspectos passados, presentes e futuros, que permitem fazer face aos constrangimentos que surgem (Boje, 1991). Esta narrativa é uma base que permite lidar melhor com a mudança espacial e temporal do contexto em que a organização se insere. Numa narrativa corporativa todo o conhecimento a ser transmitido deve ser classificado, categorizado, calculado e analisado por parte dos profissionais de comunicação.

41 As empresas geram e expõem as suas narrativas organizacionais de forma a influenciar o modo como são interpretadas. As narrativas corporativas “contam-nos” quem a organização é, de onde vem e quais as suas principais linhas de orientação. A narrativa deve ser envolvente (Boyle e Parry, 2007). Toda a sua linha de raciocínio deve indicar um sentido de compromisso e orientação.

42 Estas narrativas criam um elo entre movimentos estratégicos e entre diferentes estágios de desenvolvimento da empresa face ao meio em que se insere (Hagen, 2009). Assim, esta identidade (estratégica e resultante de operações de sentido) projectada por parte da organização tem tanto maior impacto quanto melhores forem as ferramentas utilizadas para expressar o corpo da essência organizacional. Os diversos papéis que os diferentes atores organizacionais representam são o elemento que mais valoriza distintivamente uma narrativa organizacional.

43 O uso de metáforas (Schultz *et al.*, 2000), por exemplo, introduz elementos (imaginários) de associação nas diferentes narrativas, que permitem comparar as diversas marcas corporativas. Um imaginário rico é aquele que permite que a identidade de uma organização seja construída pelas imagens criadas pelos seus *stakeholders*.

5. Contributos para a Comunicação Organizacional

Relações Públicas efectivas começam pela escuta, que requer abertura e um esforço sistemático. (Cutlip, Center e Broom, 1999, p. 344)¹⁶.

44 As organizações precisam de se posicionar face às modificações complexas da sociedade, e, por isso, criam estruturas de comunicação que possam fazer este elo. Hoje as organizações são aquilo que comunicam (Júnior, 2009) de forma a legitimarem os seus discursos. O investimento em práticas comunicacionais tem-se tornado cada vez maior, em prol do estabelecimento de relações com todos os *stakeholders*, nomeadamente através

dos sinais que permitem à organização expressar a sua identidade e os seus atributos-chave.

- 45 As organizações procuram práticas comunicativas que sintetizem a informação e que não se limitem a analisá-la. Esta procura significa não só a sua criação mas também a gestão e a reacção comunicacional a toda a envolvente organizacional. “As organizações estão cientes dos perigos de uma comunicação fragmentada e esforçam-se por aumentar a coerência mútua em todas as formas de comunicação interna e externa.” (Schultz *et al.*, 2000)¹⁷.
- 46 A comunicação organizacional permite a uma empresa construir um diálogo que crie interesse, compreensão e apreço face a toda a sua estratégia – “(...) as Relações Públicas ajudam a ultrapassar a mera questão instrumental e a tornar uma organização socialmente legítima (...)” (Jorge e Simão, 2013, p. 52). Esta construção de relações evidenciar-se-á mais fortemente quando existe uma partilha de informação relevante com os públicos, a qual requer um compromisso para a abertura e para a confiança. Isto só pode ser equacionado se, pensadas numa abordagem estratégica, as Relações Públicas forem consideradas não meras transmissoras de informação mas intérpretes da realidade organizacional e parceiras estratégicas na construção dessa realidade (Sobreira, 2010). Tal manifesta-se através do diálogo, bem como de um espírito de cooperação numa coligação de interesses em que se procura adoptar pontos de vista e opiniões compatíveis – tal deve ser a base de qualquer estratégia de comunicação organizacional, do ponto de vista das Relações Públicas (Theaker e Yaxley, 2013).
- 47 É a partir desta perspectiva que se pode pensar em resultados mutuamente benéficos, quando a prática actual das Relações Públicas passa por garantir estas mesmas relações (Heath, 2000). A óptica em causa contempla, obviamente, a gestão de um conjunto de comportamentos, cristalizados na partilha e na compreensão de símbolos comuns aos indivíduos, aos grupos e às organizações (Gorjão, 2011). Daí a importância tão actual dos processos comunicativos nestas últimas, quer ao nível interno quer ao nível externo, e que resultam, em última instância, no duplo papel de janela e de espelho que já caracteriza as funções da comunicação organizacional (Van Riel, 1995). Quando se trabalha num horizonte comunicacional de excelência (Grunig e Repper, 1992), o conhecimento das expectativas de ambas as partes envolvidas na aliança representa a garantia mínima de uma estratégia de comunicação profícua.
- 48 É certo que as organizações apenas são efectivas, ou têm sucesso, se tiverem a capacidade de responder às ameaças e às oportunidades que adornam o ambiente exterior, tornando-se imperativas uma adaptação à envolvente contextual e uma inovação nas diferentes formas de responder às necessidades e aos interesses dos públicos. É neste contexto que se pode falar de uma comunicação estratégica que permite o alinhamento da comunicação com a estratégia organizacional, com vista a melhorar o seu próprio posicionamento (Argenti *et al.*, 2005).
- 49 Cabe às Relações Públicas, enquanto elemento estratégico de uma organização, não só a gestão de relações com os diferentes *stakeholders* mas também a legitimação da própria organização: “As Relações Públicas, enquanto função política de uma organização, permitem dar corpo à ideia de que comunicação é acção”. (Jorge e Simão, 2013, pp. 53). Por este motivo, e pela dependência incontornável, e cada vez mais notória, da organização quanto a todos os seus *stakeholders*, esta tem de se alimentar das suas competências comunicacionais na construção de relações entre os seus vários subsistemas

e os públicos internos ou externos. Assim, numa lógica organizacional, cabe às Relações Públicas a criação de uma estratégia que combine a coerência identitária com as práticas éticas de uma organização (Gregory e Willis, 2013).

- 50 Estas práticas permitem construir relações com os públicos alicerçadas na confiança e no reconhecimento, sendo que a sua relevância assumiu um crescendo na gestão – devido à diminuição da importância da vertente racional na actividade organizacional (ou seja, à diminuição da relevância dada apenas aos recursos organizacionais tangíveis), mas, sobretudo, ao facto de se considerar cada vez mais os recursos intangíveis como determinantes para o sucesso das organizações (Gorjão, 2011).

Conclusão

Uma melhor compreensão da comunicação não só nos dá uma nova visão dos problemas como também nos força a questionar as nossas formas tradicionais de lidar com eles (Watzlawick, 1991, p. 21).

- 51 Para qualquer organização é crucial nos dias de hoje uma completa monitorização da marca corporativa que espelha. A percepção de que nem todos os elementos da vida organizacional (nomeadamente os seus valores e princípios-chave) têm as mesmas especificidades e que podem variar consoante o contexto (temporal ou espacial) é essencial para uma comunicação eficaz, conduzindo ao entendimento mútuo entre as diferentes organizações e *stakeholders*.
- 52 A empresa deve reactualizar os seus símbolos, a sua comunicação, o seu comportamento, a sua cultura, a sua reputação e os seus relacionamentos com os *stakeholders*, de forma a avaliar os diferentes parâmetros de competência e assertividade organizacional. A credibilidade de uma organização irá aumentar se as suas narrativas forem bem percebidas interna e externamente, e como ilustradoras de princípios centrais e contínuos da organização.
- 53 O futuro de uma marca corporativa forte está no alinhamento entre os valores da organização e a criação de ligações com significado junto de *stakeholders* internos e externos, pois ela adquire significado num contexto socialmente aceite quando é interpretada positivamente pelos diferentes *stakeholders*. Uma organização expressiva tem de se mostrar legítima junto destes e demonstrar consistência entre as suas crenças e as suas práticas.

BIBLIOGRAFIA

Albert, S., Whetten, D. (1985). Organizational identity. In Larry L. Cummings., and Barry M. Staw (eds.), Research in organizational behavior. An annual series of analytical essays and critical reviews, 263-295. Greenwich: JAI Press.

Álvarez, J. (2009). Gestão da Comunicação. Conceitos, Oportunidades, e Novas Ferramentas. Revista Comunicação Pública, vol.4, n.7 e 8, 2009.

- Argenti A. P., Howel, R. A. & Beck, K. (2005). The Strategic Communication Imperative. *Mit Sloan Management Review*. Spring, 83-89 .
- Berens, G., Van Riel, C., Van Bruggen, G. (2002). The added value of corporate brands: when do organizational associations affect product evaluations? [s.l.]
- Boje, D. (1991). The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, Issue 1 pp. 106-126.
- Boyle., M., Parry, K. (2007). Telling the Whole Story: The Case for Organizational Autoethnography. *Culture and Organization*, vol. 13(3), pp. 185-190.
- Castro Almeida, A. (2005). A Relação entre a Identidade Projetada e a Percepção dos Funcionários. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UERJ – 5 a 9 de setembro.
- Cutlip, S. M., Center, H. A., Broom, G. M. (1999). *Effective Public Relations (8ª Edição)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Diáz, José C. L., (2004) (org.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona, Ariel.
- Damásio, A. (2010). *Self comes to Mind – Constructing the conscious brain*. Pantheon Books, New York.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., Caetano, A. (2001) *Manual de Psicossociologia das Organizações*. McGraw-Hill, Portugal.
- Gorjão, R. (2011) *A Hipótese Searliana de Background e a sua pertinência para as Relações Públicas*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social.
- Gregory, Anne e Paul Willis, (2013), *Strategic Public Relations Leadership*, Nova Iorque, Routledge.
- Grunig, L., Repper, F. (1992). 'Strategic Management, Publics and Issues'. em Grunig, J. ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey, pp. 117-158.
- Hagen, Ø. (2009). *Do Socially Responsible Brands Lead to Socially Responsible Companies? Understanding Change in Expressive Organizations*. Tese de Doutorado, Faculty of Social Sciences and Technology Management of Norwegian University of Science and Technology.
- Hatch, M. J., Schultz, M., Williamson, J., Fox, R., Vinogradoff, P. (2001). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing – Special issue on Corporate and Services Brands*.
- Hatch, M. J., Rubin, J. (2006). The hermeneutics of branding. *Brand Management*, vol. 14, NOS. 1/2, 40-59.
- Hatch, M. J., Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand cocreation with implications for brand governance. *Brand Management* Vol. 17, 8, 590-604.
- Heath, R. L. (2000a) (Eds). *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Holt, R. (1989). Talk About Acting and Constraint in Stories About Organizations. *Western Journal of Speech Communication*, 53 (Fall), 374-397.
- Júnior, J. (2009). *Comunicação organizacional: contribuições para a reputação e satisfação para o trabalho*. Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social – Jornalismo da Universidade Federal de Viçosa, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Jornalismo.
- Jorge, N., Simão, J. (2013). Da integração à legitimação: valores e públicos em Relações Públicas. *Revista Comunicação Pública*, vol. 8, nr.13, pp. 41-55.

- Lievens, F., Van Hoye, G., Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, Vol. 18, pp. 45-59.
- Mendes, A. M. (2013). Reputação Organizacional e Relações Públicas: contributos para o esclarecimento da hierarquia entre os conceitos. *Revista Comunicação Pública*, vol. 8, nr.13, pp. 25-39.
- Pina e Cunha, M., Cardoso, C., Cunha, R. Rego, A. (2006) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH, 6ª edição.
- Schein, E. H. (1992): *Organizational culture and leadership*. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, M. (1991). Transitions Between Symbolic Domains in Organizations. *Organization Studies*, 12/4: 489-506 .
- Schultz, M., Hatch, M. J., Larsen, M. H. (eds.): *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. 2000, Oxford: Oxford University Press. 292 pages.
- Schultz, M., Hatch, M. J. (2005). Building theory from practice. *Strategic Organization* Vol 3(3): 337-348. Sage Publications.
- Schultz, M. Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, vol.4, nr.1, January-February 2013, pp. 1-21.
- Schultz, M., Maguire, S. (2013). Identity in and around organisations. *The European Business Review*, 2013, pp. 8-13.
- Schultz, M., Ravasi, D. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 3, 433-458.
- Sobreira, R. (2010) *Os Profissionais da Comunicação Estratégica das Organizações em Portugal: Em busca de Identidade Profissional e Reconhecimento*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, na Especialidade de Comunicação Institucional, na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.
- Steiner, G. (1992) *No Castelo do Barba Azul. Algumas notas para a redefinição da cultura*. Relógio d'água. Lisboa.
- Theacker, Alison and Heather Yaxley, (2013), *The Public Relations Strategic Toolkit*, Nova Iorque, Routledge.
- Trent, Judith S., (1998) (org.), *Communication - Views from the Helm for the 21st Century*, Needham Heights, Allyn & Bacon.
- Van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. England: Prentice Hall.
- Watzlawick, P. (1991). *A Realidade é Real?*, Relógio d'água. Lisboa.
- Witting, M. (2006). Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities [s.l.]

NOTAS

1. Siglas dos conceitos Business-to-Business (B2B) e Business-to-Consumer (B2C).
2. "Organisational identity as a system of claims expressing what the organisation is and stands for, and found in such places as the organisation's name, tagline, statements of mission and values, and shared symbols" (Schultz e Maguire, 2013, p. 9).

3. Disciplina científica que estuda a forma como as pessoas e os grupos actuam em contexto organizacional e o modo como os processos e práticas internas afectam os mesmos, analisando como tópicos principais nos resultados as características individuais (crenças, valores e personalidade), os processos individuais (percepção, motivação, tomada de decisão, julgamento, implicação e controlo), as características grupais (dimensão, composição e propriedades estruturais), os processos grupais (tomada de decisão e liderança) e os processos e práticas organizacionais (definição de objectivos, avaliação e feedback) (Pina e Cunha et al., 2006).
4. Segundo Schein (1992): “a cultura de um grupo é um padrão de crenças básicas partilhadas que o grupo aprendeu, à medida que foi resolvendo os seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, por consequência, foi ensinado aos novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir relativamente a esses problemas”, ou seja, é a soma de todas as certezas compartilhadas e consideradas correctas por um grupo e que este aprendeu ao longo da sua história. Neste sentido, a cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos que, através de elementos simbólicos, organiza e atribui significados, construindo a identidade organizacional.
5. A criação e gestão de goodwill assume um valor estratégico, que ajuda a gerir de forma efectiva qualquer potencial conflito que possa existir. Este objectivo ideal é passível de ser alcançado por meio da gestão da interdependência destas relações – e afortunadamente esta é a função das Relações Públicas. Assim sendo, a qualidade das relações com os públicos estratégicos é um indicador-chave da contribuição a longo prazo das Relações Públicas para o sucesso organizacional. (Gorjão, 2011).
6. “A identidade exprime os aspectos da organização que são percebidos como centrais, distintivos e duradouros.” (Carvalho Ferreira et al., 2001, p. 309).
7. Segundo Freeman, qualquer indivíduo ou grupo que pode afectar ou ser afectado pelas acções, decisões, políticas, práticas ou metas de uma organização. (Grunig e Repper, 1992, p. 126).
8. Segundo Damásio, “(...) There is indeed a self, but it is a process, not a thing, and the process is present at all times when we are presumed to be conscious.” (2010, p. 17).
9. “(...) An organisation’s identity is contingent, relational and dynamic, continuously formed and reformed through ongoing interactions, associations and conversations. (...) The key question for managers seeking to shape their organisation’s identity therefore becomes “what and how are we becoming?” rather than “who are we?” (Schultz e Maguire, 2013, p. 9).
10. “Here, it is necessary not only to consider the future as uncertain but also to consider the untapped potential of the past to frame the future within the constraints of the present” (Schultz e Hernes, 2013, p. 19).
11. “By incorporating elements such as competencies, fundamental beliefs, and values, it mirrors something deep within the organization and provides a simple yet effective framework guiding the organization in all its actions” (Schultz et al., 2000).
12. “A sophisticated strategy formulation focuses on both aspects, as well as on the nature of the choices to be made by the organization. Decision-making about strategic positioning often starts with the study of reports from trend-watchers in the relevant line of business (or interviewing them personally), followed by an inventory of the performance and communication styles of competitors”.
13. “The actual and desired situation regarding both parent visibility and content agreement can be described by asking managers in all business units to indicate the actual and desired situations”.
14. “In crucial developments in the life cycle of a company, like when a sustainable corporate story is being created, it is necessary to execute a more tailor-made measurement of company-specific reputation scores”.
15. “The gathered internal and external data will enable a consultant to make a first draft of the sustainable corporate story. This can be done by simply writing down the key promise of the

company, based on the interpretation of data gathered in Steps 1 (positioning), 2 (identity), and 3 (long-term shifts in public opinion regarding the company, as well as organization-specific reputation scores)” .

16. “Effective Public Relations starts with listening, which requires openness and systematic effort.”

17. “Companies are aware of the dangers of fragmented communication and strive to increase mutual coherence in all forms of internal and external communication”.

RESUMOS

É objectivo deste artigo analisar os novos paradigmas em que as organizações se inserem e que levam a que estas desenvolvam cada mais a sua expressividade. Ao longo do artigo são cruzados diferentes conceitos e elementos introduzidos por diferentes autores, tentando seguir um raciocínio lógico que leve a uma mais ampla compreensão sobre o que é, na realidade, uma organização expressiva e sobre a forma como esta melhor pode comunicar com os seus diferentes públicos, construindo uma marca corporativa coerente. Pretendemos com este artigo demonstrar a importância do *storytelling* e de que forma estes conceitos podem levar a uma comunicação organizacional pensada de uma forma estratégica e que seja coerente junto dos nossos públicos.

The purpose of this article is to analyze the new paradigms in which organizations operate and the increase of their expressiveness’s development. Throughout this article we cross different concepts and elements introduced by different authors, following a logical reason that leads to a better understanding of what is actually an expressive organization and how it can communicate better with their different publics, building a consistent corporate brand. Our intention with this article is to demonstrate the importance of storytelling and how these concepts can lead to a better corporate communication.

ÍNDICE

Palavras-chave: Marca corporativa, stakeholders, narrativas organizacionais, storytelling, comunicação organizacional

Keywords: Corporate brand, stakeholders, organizational stories, storytelling, corporate communication

AUTORES

JOÃO SIMÃO

Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa
jsimão@escs.ipl.pt

RAQUEL GORJÃO

Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa

rgorjão@escs.ipl.pt